

ROZWÓJ FIRMY *Google Inc.* Z WYKORZYSTANIEM KONTRAKTOWYCH FORM INTERNACJONALIZACJI¹

JACEK WOŹNIAK

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

ADRIAN FESTER

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM NAUK O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Przedsiębiorstwa globalne mogą dokonywać rozwoju z wykorzystaniem różnych form internacjonalizacji. Ważne jest jednak to, aby wybrany sposób rozwoju odzwierciedlał zarówno wymagania oraz możliwości tych przedsiębiorstw, jak i specyfikę branży. Przykładem indywidualizmu w kształtowaniu katalogu metod kontraktowych internacjonalizacji jest firma *Google Inc.*, która w umiejętny sposób integruje potencjał różnych form kontraktowych (stanowiących dopełnienie form kapitałowych internacjonalizacji), m.in. w zależności od wyznaczonych celów, uwarunkowań otoczenia, jak również potrzeb rozwijanych technologii. Zawarta w artykule analiza studium przypadku firmy *Google* dotyczy mechanizmów internacjonalizacji z wykorzystaniem trzech form kontraktowych: *aliansów*, *kontraktów B+R* oraz *licencji*. Celem artykułu jest określenie wpływu ww. kontraktowych form internacjonalizacji na rozwój firmy *Google*. Artykuł ma charakter empiryczny.
Słowa kluczowe: internacjonalizacja, *Google*, *alians*, kontrakt B+R, licencja, rozwój

Wstęp

Dynamiczny rozwój Internetu zapoczątkowany w latach 90. XX wieku spowodował przełom w zakresie rozwoju i prowadzenia działalności gospodarczej. Nowa technologia przyniosła ze sobą innowacyjne narzędzia zarówno w sferze dostarczania produktów / usług, jak i marketingu, finansów oraz logistyki. Dzięki rozpowszechnieniu się Internetu zarządzający przedsiębiorstwami mogli także na nowo spojrzeć na zagadnienia związane z kreowaniem strategii przedsiębiorstwa oraz jego międzynarodowym (globalnym) rozwojem.

Przykład firmy *Google Inc.*², globalnego lidera w zakresie wyszukiwania i przetwarzania informacji, obrazuje zmiany, jakie nastąpiły wraz z pojawieniem się nowego medium – Internetu. W swym globalnym rozwoju firma ta stosuje specyficzną kombinację form *niekapitałowych* i *kapitałowych* internacjonalizacji.

¹ Artykuł sfinansowany został ze środków projektu badawczego RMN 947/2014 realizowanego na Wydziale Cybernetyki Wojskowej Akademii Technicznej im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie.

² W artykule stosowana będzie uproszczona wersja nazwy firmy *Google Inc.* w brzmieniu *Google*.

W artykule następuje koncentracja wyłącznie na podzbiorze form niekapitałowych, tj. na formach *kontraktowych*. W *Google*, oprócz *rozwoju organicznego*, stosowane są następujące formy kontraktowe internacjonalizacji: *alianse*, *kontrakty badawczo-rozwojowe (B+R)* oraz *licencje*. Warto jednak zaznaczyć, iż formy kontraktowe w przypadku firmy *Google* są dopełnieniem form kapitałowych, np. *przejęć*³.

Artykuł ma **charakter empiryczny**, a jego **celem** jest *określenie wpływu wybranych kontraktowych form internacjonalizacji na rozwój firmy Google*. **Zakres badania** dotyczy mechanizmów wpływu trzech wybranych form kontraktowych internacjonalizacji (*alianców, kontraktów B+R oraz licencji*)⁴ na globalny rozwój firmy *Google*. użytą **metodą badawczą** jest studium przypadku – w artykule zastosowany jest tzw. *typowy przypadek*⁵, będący podstawą procesów generalizacji. Uzupełnieniem ww. metody badawczej są metody analizy i syntezy, a także hermeneutyka.

Artykuł składa się z **trzech zasadniczych części**⁶, które kolejno dotyczą problematyki: (1) *charakterystyki firmy Google jako innowacyjnej firmy globalnej*, (2) *specyfikacji podstawowych kontraktowych form internacjonalizacji stosowanych przez firmę Google* oraz (3) *identyfikacji wybranych rezultatów*⁷ *kontraktowej internacjonalizacji analizowanej firmy*.

³ Więcej informacji nt. *przejęć* dokonanych przez firmę *Google* można znaleźć m.in. [w:] Wikipedia, 2014c.

⁴ W artykule wskazane trzy formy internacjonalizacji kontraktowej definiowane są w taki sam sposób, jak ma to miejsce w artykule pt. *Kontraktowe formy internacjonalizacji a rozwój przedsiębiorstw globalnych: zarys teoretyczny*, opublikowanym w bieżącym numerze „Nowoczesnych Systemów Zarządzania”.

⁵ *Typowe studium przypadku (case study)* wybrane zostało jako metoda badawcza właściwa dla poruszanej problematyki, ponieważ zasadniczym celem analizowanego studium przypadku jest identyfikacja właściwości odpowiadającej określonej klasie przedsiębiorstw (tj. przedsiębiorstwom globalnym, działającym w branży internetowej) w zakresie stymulowania rozwoju przedsiębiorstw w warunkach procesów internacjonalizacji. Firma *Google* jest typowym przedsiębiorstwem działającym w branży internetowej, stosującym aktywnie i na szeroką skalę mechanizmy ekspansji globalnej. *Google* jest przypadkiem bogatym informacyjnie, ponieważ firma ta *primo* stanowi swoisty *benchmark*, jeśli chodzi o rozwój działalności dla innych przedsiębiorstw o zbliżonym profilu działalności, a *secundo* – ponieważ jest liderem rynkowym. Wyboru rodzaju studium przypadku jako metody badawczej dokonano w oparciu o klasyfikację zawartą [w:] Karaś, 2014, s. 334-336; Flyvbjerg, 2004, s. 426. Badanie dotyczy tzw. *pojedynczego przypadku* – celem opracowania jest bowiem zrozumienie analizowanego zjawiska rozwoju przedsiębiorstw określonej klasy poprzez stosowanie mechanizmów kontraktowej internacjonalizacji w skali globalnej, z uwzględnieniem konkretnego kontekstu sytuacyjnego (na podstawie: Brycz, Dudycz, 2010, s. 26). Metodę tę zastosowano, wzorując się (z uproszczeniami) na schemacie procesu badawczego z wykorzystaniem metody *case study* zaproponowanym przez K. Eisenhardt (za: Brycz, Dudycz, 2010, s. 26-30).

⁶ Warto też zaznaczyć, iż artykuł ten jest swoistym dopełnieniem treści zaprezentowanych w artykule pt. *Kontraktowe formy internacjonalizacji a rozwój przedsiębiorstw globalnych: zarys teoretyczny*, również opublikowanym w bieżącym numerze „Nowoczesnych Systemów Zarządzania”.

⁷ W artykule następuje koncentracja na *pozytywnych aspektach* stosowania przez firmę *Google* wybranych kontraktowych form internacjonalizacji.

1. Google jako innowacyjna firma globalna

Google jest największym przedsiębiorstwem działającym w branży internetowej na świecie. Firma ta, założona 4 września 1998 roku przez dwóch doktorantów Uniwersytetu Stanforda, przeszła w ciągu ostatnich kilkunastu lat bardzo dynamiczny rozwój, stając się globalnym liderem wielu usług świadczonych za pośrednictwem Internetu. Jak zauważają R.L. Brandt, L. Page i S. Brin, dokonali oni swoistej rewolucji, przenosząc reguły gry rynkowej do Internetu, zapoczątkowując rewolucję informatyczną, porównywalną z rewolucją przemysłową XVIII i XIX wieku (Brandt, 2011, s. 18). Misja firmy w pełni oddaje globalne aspiracje potentata z Mountain View: „Misją *Google* jest uporządkowanie światowych zasobów informacji, tak by stały się powszechnie dostępne i użyteczne” (Google, 2014d). Zgodnie z nią pierwotny pomysł na stworzenie przydatnej wyszukiwarki internetowej został przekształcony w rozbudowany zestaw produktów⁸, zaspokajających różnorodne potrzeby użytkowników na całym świecie. Obecnie działalność firmy *Google* rozkłada się w przybliżeniu w następujących proporcjach: 70% dotyczy podnoszenia jakości wyszukiwania, 20% czasu poświęca się na rozwój innych produktów związanych z wyszukiwaniem informacji, natomiast pozostałe 10% na inną działalność, niekoniecznie związaną z wyszukiwaniem (Brandt, 2011, s. 184).

Globalny rozwój *Google* odbywa się na wielu płaszczyznach i jego dynamika zaczęła narastać wraz z pozyskaniem kapitału o wartości 25 mln \$ od dwóch firm typu *venture capital* w 1999 roku⁹ – *Sequoia Capital* oraz *Kleiner Perkins* (Reppesgaard, 2009, s. 12)¹⁰. Pierwsze działania przedsiębiorstwa skoncentrowane były na uruchamianiu lokalnych wersji językowych, dzięki czemu wyszukiwarka stała się popularna poza obszarem Stanów Zjednoczonych. W 2000 roku zaprezentowano wersje w językach japońskim i koreańskim oraz w 10 językach europejskich. Dwa lata później wyszukiwarka obsługiwała już 72 wersje językowe. Obecnie większość usług *Google* oferowana jest w kilkudziesięciu językach, co czyni je dostępnymi dla niemal każdego użytkownika Internetu na świecie. Ciekawe z punktu realizacji strategii globalnej jest także to, iż *Google* umożliwiło internautom tłumaczenie tekstów nie tylko z języka nie-angielskiego na język angielski, ale także z każdego języka na dowolny inny język, jaki obsługiwał wyszukiwarkę (Stross, 2009, s. 117).

Innowacyjność jest niejako wpisana w profil *Google* i towarzyszy jej od początków istnienia. Firma powstała bowiem właśnie po to, aby wdrażać innowacje – z takiego założenia wychodził L. Page, który od dziecka chciał być wynalazcą i naśladowcą

⁸ Pod pojęciem *produktu* rozumie się również *usługę*, tzn. kategoria produktu zawiera w sobie podkategorie *usługi*, *wyrobu* i *projektu*.

⁹ Warto jednak zaznaczyć, iż pierwszymi środkami finansowymi, jakie firma *Google* otrzymała od momentu rozpoczęcia działalności, było 100 tys. \$ (na zasadach *start-up*) od eksperta komputerowego A. von Bechtolsheima z Doliny Krzemowej (Reppesgaard, 2009, s. 12).

¹⁰ Początki firmy *Google* opisane są szerzej m.in. [w:] Battelle, 2007, s. 53 i nast.; Stross, 2009, s. 9 i nast.; Reppesgaard, 2009, s. 9 i nast.

N. Tesli, ale nie chciał tak jak on pozostać w cieniu (Battelle, 2007, s. 53). Pierwszą innowacją był w tym przypadku algorytm *PageRank* (opracowany na bazie projektu *BackRub*), będący podstawą technologiczną późniejszej wyszukiwarki (por. szerzej: Battelle, 2007, s. 56 i nast.). L. Page i S. Brin od początków istnienia firmy chcieli zaproponować otoczeniu coś nowego – coś, co pomoże lepiej usystematyzować dostępne informacje i efektywniej z nich korzystać. To właśnie takie podejście było źródłem innowacyjnych rozwiązań, które zaproponowało *Google* – wprowadzenie do procesów wyszukiwania m.in. następujących dodatków: *Google Image Search*, *Google Book Search*, *Google Scholar*, *Google Finance*, *Google News*, *Google Translate*, *Google Calendar*, *Google Maps*, *Google Earth*, *Google Spreadsheets*, czy też *Google Talk* oraz *Google Docs* itd. *Google* nie tylko jest twórcą własnych innowacyjnych produktów internetowych, ale też przejmuje i rozwija rozwiązania innych przedsiębiorstw, jak miało to miejsce np. z portalem *TouTube* czy *Blogger.com* (por. szerzej: Reppesgaard, 2009, s. 18-21). Warto jednak zwrócić uwagę, iż powyżej wymieniono tylko nieznacznym wycinek oferty, jaka skierowana jest przez *Google* do globalnej społeczności – bowiem praktycznie każdy obszar aktywności człowieka w Internecie (a konkretniej zarządzanie zasobami danych i informacji) jest zaadaptowany przez rozwiązania firmy *Google*.

Jedną ze śmielszych propozycji *Google* było przystąpienie do prac nad projektem *Google Book Search*, określanym później mianem „księżycowego planu”. Jego celem było udostępnienie w formie cyfrowej zbiorów 25 tysięcy bibliotek z całego świata, tj. 32 milionów książek z listy *WorldCat* (Stross, 2009, s. 122). Pomysł ten można traktować wręcz jako innowację „rewolucyjną”, która poprzez skalę swojego oddziaływania oraz potencjał informacyjny jest w stanie wesprzeć nie tylko świat biznesu i prywatnych użytkowników Internetu, ale również naukę (i to w skali globalnej, a nie tylko lokalnej), zacierając granice w dyfuzji wiedzy specjalistycznej.

Warto jednak zauważyć, iż nie wszystkie działania *Google* w ramach strategii globalnej spotkały się z przychylnością nowych rynków, na które firma chciała wejść. Tak było m.in. w przypadku Rosji i Chin, gdzie wyszukiwarka *Google* nie odniosła sukcesu – w przeciwieństwie chociażby do Japonii, gdzie technologia *Google* spotkała się z aprobatą. Tego typu różnice wynikają przede wszystkim z różnic kulturowych, czego egzemplifikacją jest po prostu przyzwyczajenie do rodzimego języka, jeśli chodzi o korzystanie z Internetu (albo brak znajomości języka angielskiego), lub też sentyment do rodzimych przedsiębiorstw (technologii). W Rosji z wyszukiwarką *Google* w walce konkurencyjnej wygrał *Yandex*, a w Chinach *Baidu* (Reppesgaard, 2009, s. 68).

Internacjonalizacja firmy *Google* nierzadko spowita jest mgłą międzynarodowej krytyki. Można tu przytoczyć kontrowersje związane z funkcjonowaniem firmy na rynku chińskim. Dostęp do około 1/6 populacji świata nie mógł pozostawać obojętny właścicielom i pracownikom *Google*. Jednakże, w zamian za możliwość wejścia na rynek chiński, *Google* zgodziło się na cenzurowanie treści związanych m.in. z demokracją i prawami człowieka (Bendyk, 2011, s. 67; Battelle, 2007, s. 152-156).

Należy jednak przyjąć, iż pomimo rzeszy zarówno zwolenników, jak i przeciwników działalności firmy *Google*, obserwowany jest jej systematyczny rozwój,

czego przykładami są chociażby: umiejętne uniknięcie negatywnych konsekwencji załamania rynku nowych technologii w latach 2000-2002, wejście w 2004 roku na giełdę (NASDAQ) oraz uniknięcie reperkusji kryzysu finansowego z roku 2007 (Bendyk, 2011, s. 67). Ponadto, biorąc pod uwagę wyniki rankingu *Najcenniejsze marki świata* z 2014 roku (opracowanego przez firmę badawczą *Millward Brown*), można zauważyć, iż *Google* ustawicznie rośnie w siłę. Przykładowo, w rankingu tym po trzech latach marka *Google* zdetronizowała *Apple*, zajmując pierwsze miejsce. Wartość marki *Google* została wyceniona na 158,84 mld \$ (Gazeta Prawna, 2014)¹¹. Wyniki tego rankingu wskazują na pozycję *Google* na globalnym rynku, jak również potwierdzają skuteczność podejmowanych działań zmierzających do rozwoju firmy, m.in. poprzez kreowanie rozwiązań innowacyjnych.

2. Kontraktowe formy internacjonalizacji stosowane przez firmę *Google*

Rozpatrując całe *spectrum* kontraktowych form internacjonalizacji, wydaje się, że istotny wpływ na rozwój międzynarodowy firmy *Google* mają przede wszystkim: (1) zawiązywanie *aliansów*, (2) współpraca na zasadach *kontraktów badawczo-rozwojowych* oraz (3) udzielanie *licencji*¹². Warto jednak zaznaczyć, że pierwsze dwie ze wskazanych form dominują w kwestii rozwoju tej firmy w skali globalnej, co w głównej mierze podyktowane jest specyfiką branży, w jakiej działa *Google* (branża internetowa). W ekspansji globalnej istotne miejsce zajmują również licencje, ale już w znacznie węższym zakresie, a ich wpływ na umiędzynarodowienie firmy przebiega na odmiennych zasadach aniżeli w przypadku aliansów i kontraktów B+R, jak również jest mniej sformalizowany (aczkolwiek świadome operowanie udzielanymi licencjami daje szerokie *spectrum* możliwości umacniania pozycji konkurencyjnej firmy *Google* poprzez ekspansję globalną ukierunkowaną na precyzyjnie zdefiniowane grupy użytkowników / internautów).

Alianse

Koncentrując uwagę na *aliansach*, warto zwrócić uwagę na **pięć aliansów**, które w znacznym zakresie wpłynęły lub nadal wpływają na rozwój firmy *Google*. Wykaz wybranych aliansów¹³ zawarty jest w tabeli 1.

¹¹ Taka zmiana na „szczyt” spowodowana jest ponad 40-procentowym wzrostem wartości marki *Google* i jednoczesnym 20-procentowym spadkiem wartości marki *Apple* (Gazeta Prawna, 2014).

¹² Takie twierdzenie jest pochodną analizy materiałów źródłowych dotyczących firmy *Google*. Nie oznacza to jednak, iż inne formy kontraktowe internacjonalizacji nie są stosowane przez tę firmę.

¹³ Alianse wybrane zostały w sposób celowy według kryteriów: (1) *przedmiotu aliansu* (w celu identyfikacji rozwijanych produktów w portfelu firmy *Google*), (2) *podmiotów* przystępujących do aliansu (w celu identyfikacji aktualnie rozwijanych i nowych rynków / branż), jak również (3) *fazy w cyklu życia aliansu* (w celu ukazania fazowości w rozwoju poszczególnych aliansów). Taki zabieg ma na celu przede wszystkim ukazanie różnorodności przedmiotowej i podmiotowej aliansów firmy *Google* na tle jej zdywersyfikowanej działalności.

Tabela 1. Wybrane alianse firmy Google

1	Ogólna współpraca (brak konkretnych produktów firmy Google)	TCS	b.d.	<ul style="list-style-type: none"> • usługi IT 	<ul style="list-style-type: none"> • jest to alians komplementarny (obie firmy są z branży IT i zajmują się dostarczaniem usług IT oraz oprogramowania, jednakże przede wszystkim TCS wspiera Google we wdrażaniu rozwiązań) • jest to alians dwustronny • alians jest w IV fazie cyklu życia (faza zarządzania)
2	Ogólna współpraca (brak konkretnych produktów firmy Google)	Lycos Europe	2003	<ul style="list-style-type: none"> • usługi IT • usługi biznesowe • reklama 	<ul style="list-style-type: none"> • jest to alians komplementarny (obie firmy są z branży IT) • jest to klasyczny alians dwustronny • jest to alians w V fazie cyklu życia (separacja aliantów)
3	Google Search	Fox Interactive Media	2006	<ul style="list-style-type: none"> • reklama 	<ul style="list-style-type: none"> • jest to alians komplementarny (obie firmy są z branży IT) • jest to klasyczny alians dwustronny • alians jest w V fazie cyklu życia (alianś został zakończony)
4	Google Form Google AdWords	Salesforce.com	2007	<ul style="list-style-type: none"> • usługi IT • usługi biznesowe 	<ul style="list-style-type: none"> • jest to alians addytywny (opracowanie i dystrybucja wspólnego produktu) • jest to klasyczny alians dwustronny • alians jest w V fazie cyklu życia (rozszerzenie zakresu współpracy)
5	Google Apps	<i>Cloud Sherpas, Expensify, Insightly, Okta, RunMyProcess, Smartsheet, Spanning Align</i>	2011	<ul style="list-style-type: none"> • usługi IT • usługi biznesowe 	<ul style="list-style-type: none"> • jest to alians w formie ścisłej współpracy jednostek, m.in. w zakresie promowania określonych rozwiązań IT wśród przedsiębiorstw i społeczeństwa • jest to jednorodna sieć aliansów • alians jest w IV fazie cyklu życia (faza zarządzania)

* Typy aliansów określono na podstawie: Cygler, 2002, s. 94-98, 163-166.

** Cykl życia aliansu prezentowany w artykule (zob. też rys. 2) jest hybrydą propozycji etapów

cykli życia aliansów zaproponowanych przez: Mecki, 1995, s. 25-39; Das, Teng, 2002, s. 439-460 oraz Cools, Roos, 2008, s. 2-5. W artykule wyróżnia się następujące fazy: *decyzja o podjęciu aliansu, negocjacje, rozpoczęcie aliansu (narodziny), funkcjonowanie aliansu (zarządzanie), zakończenie aliansu* (w tej fazie wyróżnia się trzy możliwości: *rezygnacja z aliansu, separacja aliantów oraz rozszerzenie zakresu współpracy*). R. Mecki wyróżnia fazy: *decyzja o stworzeniu aliansu, konfiguracja, stworzenie aliansu, zarządzanie, zakończenie współpracy*. T.K. Das i B.-S. Teng wskazują na występowanie zastępujących faz: *wybór strategii aliansu, wybór partnera, negocjacje, stworzenie aliansu, funkcjonowanie aliansu, ocena efektów oraz modyfikacja współpracy*. Natomiast K. Cools i A. Roos wskazują na następujące fazy: *określenie miejsca aliansu w strategii wzrostu przedsiębiorstwa, analiza potencjalnych partnerów i wybór partnera, negocjowanie umowy, zarządzanie aliansem, ocena skuteczności aliansu, rozwój skutecznych aliansów, a także rezygnacja z aliansów, które nie spełniają oczekiwań* (Sznajder, 2012, s. 79-80).

b.d. – brak danych

Źródło: Opracowanie własne

Pierwszym wskazanym w tabeli 1 aliansem jest współpraca pomiędzy *Google* i firmą *TCS*, zajmującą się dostarczaniem usług teleinformatycznych i oprogramowania. Jest to przedsiębiorstwo w pewnych obszarach swojej działalności konkurencyjne względem *Google*, jednakże obie jednostki podjęły współpracę w celu wejścia na rynek *indyjski*. Współpraca dotyczy w tym przypadku przede wszystkim sprzedaży oraz implementacji rozwiązań firmy *Google* – *TCS* jest więc jednostką wdrażającą rozwiązania *Google* u jego kooperantów biznesowych (*TCS*, 2014).

Kolejnym aliansem, o którym należy wspomnieć w kontekście internacjonalizacji firmy *Google*, jest nawiązanie współpracy z firmą *Lycos Europe* w 2003 roku. W tym przypadku ekspansja dotyczyła obszaru dostarczania odpowiednich dodatków dla członkowskich stron internetowych największej europejskiej społeczności budującej strony domowe (*Lycos Tripod*). Dzięki temu aliansemi firma *Google* uzyskała dostęp dla reklamodawców do kolejnych 4 mln stron internetowych firmy *Lycos Tripod* (*StudyMode*, 2010). Ten przykład aliansu uwidacznia mechanizm wejścia *Google* na rynek europejski.

Innym przykładem aliansu jest zakończona już współpraca *Google* z *Fox Interactive Media* zapoczątkowana w 2006 roku i obejmująca zakresem obszar rozwoju technologicznego i usług. *Google* był w tym przypadku wyłącznym dostarczycielem usług badawczych oraz sprzedaży reklam dla sieci *Fox Interactive Media*, do której należy m.in. portal społecznościowy *MySpace.com* (*Google*, 2014a). Dzięki tej formie internacjonalizacji firma *Google* miała możliwość dotarcia do nowego segmentu klientów zrzeszonych na całym świecie i połączonych np. wspólnymi zainteresowaniami muzycznymi, prowadzących blogi lub dzielących się zdjęciami w specjalnie do tego celu utworzonych galeriach. *Google* oferował bowiem technologię wyszukiwania informacji (*Google*, 2014a), która wspomogła obsługę portalu i tym samym zwiększyła jego funkcjonalność dla użytkowników.

Kolejnym przykładem aliansu jest współpraca z portalem **Salesforce.com** w celu opracowania nowego produktu dla przedsiębiorstw w zakresie obsługi klientów (CRM), m.in. poprzez integrację obszarów marketingu i sprzedaży. Produkt ten jest połączeniem funkcjonalności dwóch rozwiązań: platformy *Google AdWords*[™] oraz aplikacji *Salesforce on-demand CRM*. Dedykowany jest przedsiębiorstwom różnej wielkości (również mikro, małym i średnim), ale jednocześnie zawiera możliwości oferowane dotychczas w rozwiązaniach dedykowanych dużym przedsiębiorstwom (Salesforce, 2014). Dzięki temu *Google* ma możliwość dotarcia z nowym produktem (dotychczas firma ta nie oferowała rozwiązań w obszarze CRM) do sektora MŚP na całym świecie (aliansem objęto bowiem 43 kraje). Współpraca obu firm dotyczy także – poza opracowaniem nowego produktu – jego dystrybucji, technologii oraz wspólnego marketingu (Salesforce, 2014).

Ciekawym przykładem aliansu jest **Cloud Alliance** zawarty w grudniu 2011 roku pomiędzy *Google* i siedmioma firmami z branży IT: **Cloud Sherpas**, **Expensify**, **Insightly**, **Okta**, **RunMyProcess**, **Smartsheet** oraz **Spanning Align**. Celem aliansu jest wspólne wykorzystanie zasobów wszystkich ww. jednostek zorientowane na oferowanie lepszych kampanii marketingowych i edukacyjnych – aby wesprzeć rozwój świadomości biznesowej klientów oraz wspomóc w wyborze aplikacji najlepiej dopasowanych do ich potrzeb, jak również stymulować dynamikę rozwoju aplikacji (Chickowski, 2011). Tym samym firma *Google* chce dotrzeć do przedsiębiorstw, także mikro i małych, nawiązać z nimi długookresową współpracę i wykreować u nich wizerunek wiarygodnego partnera biznesowego oraz jednostki wspierającej szeroko rozumiane procesy biznesowe. Poszczególni uczestnicy aliansu mają za zadanie integrować własne rozwiązania IT i dostarczać je na rynek w ramach usługi *Google Apps* (Chickowski, 2011). Warto w tym miejscu zauważyć, iż alians ten jest szczególnie zasadny, gdyż wg szacunków T. Austina z *Gartner Group*, przychody z usługi *Google Apps* stanowiły w tamtym okresie zaledwie 0,5% całkowitych przychodów firmy *Google* (Chickowski, 2011).

Główny obszar objęty aliansami zawieranymi przez *Google* dotyczy współpracy w zakresie reklamy w Internecie, dostarczania usług teleinformatycznych oraz oprogramowania, w tym także rozwoju aplikacji mobilnych. W ramach wspólnych działań z partnerami firma ta umacnia swoją pozycję na rynku globalnym oraz rynkach lokalnych, w tym m.in. na rynku europejskim oraz indyjskim, rozwijając lub kreując nowe produkty.

Kontrakty badawczo-rozwojowe

W przypadku rozwoju globalnej działalności firmy *Google* poprzez internacjonalizację kontraktową, warto zauważyć, iż kontrakty B+R są drugą co do ważności (po aliansach) formą rozwoju produktów oraz kreowania rozwiązań innowacyjnych. W artykule analizie poddane zostaną **cztery wybrane kontrakty badawczo-rozwojowe**¹⁴ (tab. 2).

¹⁴ Mechanizm wyboru kontraktów B+R do studium przypadku jest identyczny jak dla aliansów.

Pierwszym ze wskazanych w tabeli 2 kontraktów B+R jest współpraca Google z **NASA Ames Research Center**, którą zapoczątkowano w roku 2005. Celem kontraktu było m.in. wybudowanie 93 000 m² powierzchni biurowych¹⁵ do prowadzenia badań oraz partycypacji w badaniach i przedsięwzięciach m.in. z zakresu zarządzania zasobami informacyjnymi, nanotechnologii, rozproszonego przetwarzania danych oraz wspierania przedsiębiorczości (StudyMode, 2010). Kontrakt ten umożliwił firmie Google połączenie swojej działalności z branżą budowlaną (wyposażenie wnętrza w posiadaną technologię IT), jak również wypełnienie niszy rynkowej, jeśli chodzi o współpracę przedsiębiorstw z branży IT w badaniach w obszarze nanotechnologii oraz zaktywizowanie swojej działalności w zakresie wspierania przedsiębiorczości. Jest to istotny obszar internacjonalizacji Google, gdyż umożliwia dotarcie do nowych segmentów rynkowych, np. wyspecjalizowanych mikro- i małych przedsiębiorstw (właśnie z branży nanotechnologii).

Innym ciekawym przykładem kontraktu B+R firmy Google jest współpraca z **GeoEye** w celu uruchomienia satelity dostarczającego Google zdjęcia wysokiej rozdzielczości (0,41 m monochromatyczne oraz 1,65 m kolorowe) dla usługi *Google Earth* (Wikipedia, 2014a). Dzięki tej współpracy Google może umacniać swoją pozycję lidera w dostarczaniu aktualnych i dokładnych map swoim użytkownikom na całym globie (np. na zasadach licencji).

Tabela 2. Wybrane kontrakty B+R firmy Google

Lp.	Nazwa produktu będącego przedmiotem kontraktu B+R	Jednostki współpracujące z firmą Google	Rok zawięzania kontraktu B+R	Sektor / branża	Etap w cyklu życia kontraktu B+R [*]
1	Ogólna współpraca (brak konkretnych produktów firmy Google)	NASA Ames Research Center	2005	<ul style="list-style-type: none"> • nanotechnologia • technologia przetwarzania danych • budowlana 	<ul style="list-style-type: none"> • kontrakt B+R jest w V fazie cyklu życia (rozszerzenie zakresu współpracy)
2	Google Earth	GeoEye	2008	<ul style="list-style-type: none"> • usługi IT • satelitarna 	<ul style="list-style-type: none"> • kontrakt B+R jest w IV fazie cyklu życia (zarządzanie)
3	Android	General Motors, Honda Motor, Audi, Hyundai, Nvidia	2014	<ul style="list-style-type: none"> • motoryzacja 	<ul style="list-style-type: none"> • kontrakt B+R jest w III fazie cyklu życia (faza rozpoczęcia współpracy)

¹⁵ W tym aspekcie kontrakt ten nawiązuje do formy kontraktu na inwestycje „pod klucz”, jednakże ze względu na współpracę firmy Google w opracowaniu nowych technologii, kontrakt ten zakwalifikowany został do grupy badawczo-rozwojowych.

Lp.	Nazwa produktu będącego przedmiotem kontraktu B+R	Jednostki współpracujące z firmą Google	Rok zawiazania kontraktu B+R	Sektor / branża	Etap w cyklu życia kontraktu B+R*
4	Google Maps	Hyundai, Kia Motors	2014	• motoryzacja	• kontrakt B+R jest w III fazie cyklu życia (faza rozpoczęcia współpracy)

* W artykule przyjęto *wspólny dla aliansów i kontraktów B+R układ faz cyklu życia* – co jest pochodną tego, że obie formy współpracy odznaczają się swoistą ewolucją wewnętrzną (fazowością) w trakcie podejmowania współpracy przez określone jednostki, ponieważ wymagają zróżnicowanych nakładów oraz obie formy mogą być rozpatrywane tak w krótkim, jak i długim okresie. Warto też zwrócić uwagę na fakt, iż – uwzględniając ramy definicyjne przyjęte w artykule – główną różnicą pomiędzy aliansem sensu stricto a kontraktem B+R jest charakter kooperanta (odpowiednio: konkurent lub jednostka niebędąca konkurentem). Fazy cyklu życia dla obu form są zatem następujące: *decyzja o podjęciu współpracy, negocjacje, rozpoczęcie współpracy (narodziny), funkcjonowanie współpracy (zarządzanie), zakończenie współpracy (rezygnacja ze współpracy, separacja jednostek oraz rozszerzenie zakresu współpracy)*.

Źródło: Opracowanie własne

Kolejnym przykładem kontraktu B+R, jest współpraca ukierunkowana przede wszystkim na zwiększenie udziału firmy *Google* w amerykańskim, japońskim i niemieckim przemyśle motoryzacyjnym. Kontrakt dotyczy wprowadzenia systemu *Android* do określonych modeli samochodów. Współpraca nosi nazwę ***Open Automotive Alliance***¹⁶. Jego zadaniem jest wspólne działanie producentów samochodów oraz *Google* na rzecz dystrybucji systemów samochodowych opracowywanych na bazie systemu operacyjnego *Android* (RGR, 2014). Kontrakt ten ma za zadanie również umocnić pozycję firmy *Google* na rynku motoryzacyjnym nie tylko w USA, ale także w Europie oraz Azji. *Google* dzięki współpracy tego typu ma szansę wejść na rynek motoryzacyjny i na stałe ulokować swoje rozwiązania w nowych modelach samochodów, wspierając ich funkcjonalność¹⁷.

Wspomniany kontrakt wesprze producentów samochodów w dostarczaniu klientom (kierowcom) nowych możliwości w zakresie sterowania pojazdami. Kontrakt jest znaczący dla światowego przemysłu motoryzacyjnego, gdyż *Google* udostępni producentom dojrzałą, bezpieczną i aktualną technologię wraz z serwisem. *Google* ma więc szansę wejść do przemysłu motoryzacyjnego w roli dostawcy kluczowej technologii IT (Shankland, 2014), dzięki czemu firma ta będzie mogła dotrzeć do nowych segmentów rynkowych, czyli kierowców – co z kolei związane będzie z dodatkowymi przychodami i najprawdopodobniej wzrostem wartości marki w długim okresie (m.in. poprzez wzrost jej rozpoznawalności, np. w krajach,

¹⁶ W tym przypadku użyto szerszego ujęcia terminu „alians” (niż ma to miejsce w artykule), które jako alians traktuje również licencje i kontrakty B+R oraz inne formy kontraktów. Ze względu na przyjęte w artykule założenia, ten przykład współpracy zakwalifikowany został do grupy kontraktów B+R.

¹⁷ Nie bez znaczenia jest tu także prestiż marki *Google*.

gdzie wyszukiwarka Google oraz związane z nią produkty nie zostały dostatecznie dobrze przyjęte przez internautów, jak w Rosji i Chinach).

Warto także zaznaczyć, iż kontrakt ten jest swoistą odpowiedzią na inne porozumienia tego typu na światowym rynku motoryzacyjnym. Konkurencją dla Google w tej materii są: (1) firma *Apple*, która stworzyła program *iOS in the Car*, jak również (2) firma *Microsoft* współpracująca z *Ford Motor* nad systemem samochodowym o nazwie *MyFord Touch*. Przykładem konkurencyjnego kontraktu jest też współpraca o nazwie *Genivi*, m.in. pomiędzy firmami *Intel* oraz *BMW* i *General Motors* (RGR, 2014).

Kolejnym przykładem kontraktu B+R firmy Google jest współpraca z firmami *Hyundai* oraz *Kia Motors*, zawieszona w roku 2014. Dotyczy ona włączenia aplikacji *Google Maps* i usług *Place* do nowego systemu opracowanego w *Kia Motors* o nazwie *UVO Services*. Kontrakt ten jest w fazie rozwoju, bowiem aktualnie opracowywane są prototypy nowych rozwiązań dla producentów samochodów, które zaczną się pojawiać w produkcji i na rynku od 2014 roku (przykładem może być model *Sorento CUV*). Współpraca m.in. z partnerem koreańskim daje Google możliwość wejścia na rynki wschodnie (przemysł motoryzacyjny) (Brian, 2013).

Kontakty B+R umożliwiają integrację rozwiązań stosowanych przez Google w nowych obszarach biznesowych, jak również ulepszanie dotychczas oferowanych produktów. W zależności od charakteru prowadzonych działań, firma występuje w roli *dostawcy* lub *odbiorcy* rozwiązań. Dzięki współpracy z niekonkurencyjnymi podmiotami, Google zarówno umacnia pozycję lidera w wybranych branżach, jak i wchodzi w zupełnie nowe sfery działalności.

Licencje

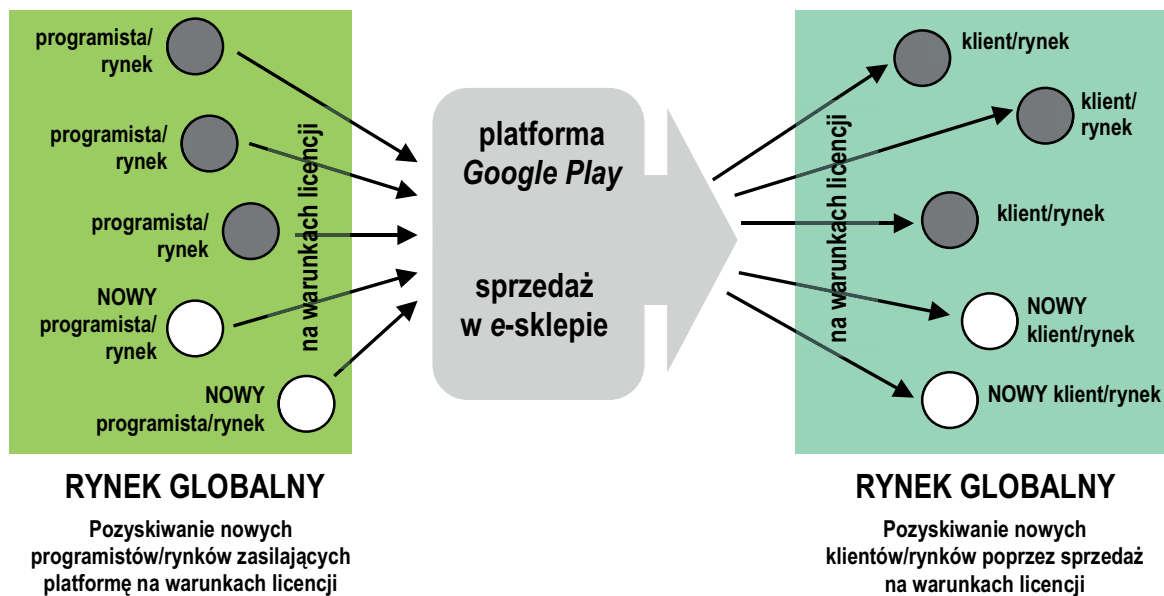
Inną formą internacjonalizacji *kontraktowej* w przypadku firmy Google jest udzielanie licencji. W artykule szerzej zaprezentowany jest przykład **jednej licencji** (*Google Play*)¹⁸. Ogólnie należy jednak zaznaczyć, iż licencje Google nie są w większości przypadków licencjami polegającymi na przekazaniu wiązki uprawnień precyzyjnie wybranym kooperantom. Należy tu mówić raczej o *licencji nieograniczonej*, tzn. nie występuje konkretnie zdefiniowany kontrahent na rynku zagranicznym, który może otrzymać licencję. W opisanym poniżej przykładzie wyeksponowany jest fakt, iż z technologii Google mogą korzystać dowolni użytkownicy / internauci – pod warunkiem że zaakceptują (proste) warunki licencji.

W tym miejscu warto również wyraźnie zaznaczyć, iż licencjonowanie jest szczególną formą internacjonalizacji działalności firmy Google, ponieważ w większości przypadków odbywa się na zasadach *nieodpłatnego* (lub po niskiej cenie) *korzystania z określonych produktów*. Licencje umożliwiają Google dotarcie ze swoimi rozwiązaniami do użytkowników na całym świecie, wystarczy bowiem dostęp do Internetu, aby można było korzystać z licencjonowanej oferty. Licencją

¹⁸ W głównej mierze z powodu ograniczonych rozmiarów artykułu. Należy jednak zauważyć, iż przykład licencji *Google Play* oddaje istotę internacjonalizacji firmy Google z wykorzystaniem tej formy kontraktowej i można uznać go za wiarygodny i reprezentatywny dla poruszanej problematyki.

są objęte nie tylko „typowe” aplikacje, z których można korzystać w „codziennym” życiu, jak np. *Google Earth* (planując podróż), *Google Hangout* (kontaktując się ze znajomymi / organizując telekonferencje), czy też *YouTube* (dzieląc się filmami), ale także rozwiązania specjalistyczne (branżowe). Dzięki licencjom *Google* może codziennie towarzyszyć ludziom w różnych regionach świata, zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym, zwiększając jednocześnie wartość swojej marki.

Przykładem udzielanej licencji jest **Google Play** – w aspekcie **umowy dystrybucyjnej dla programistów** (Google, 2014c). Jest to więc przykład licencji dotyczącej działalności profesjonalnej. Warto jednak zauważyć, że ogólnie *Google Play* to sklep internetowy, w którym można zakupić aplikacje i gry internetowe, e-booki (największa oferta na świecie), piosenki, filmy, jak również programy telewizyjne i czasopisma (Google, 2014b). Umowa licencyjna dotyczy programistów – a więc osób, które tworzą określone produkty sprzedawane za pośrednictwem *Google Play*. Sprzedaż produktów odbywa się za pośrednictwem platformy *Google*, z zastrzeżeniem że programista może umieszczać aplikacje w sklepie za darmo. Praktycznie jedynym kosztem w przypadku uzyskiwania licencji jest dostęp do konta deweloperskiego – poza koniecznością posiadania urządzenia mobilnego z systemem *Android* (Marczewski, 2010). W ten sposób programiści z całego świata mogą sprzedawać swoje aplikacje innym użytkownikom systemu *Android*. Mechanizm internacjonalizacji w oparciu o licencję *Google Play* przedstawiony jest na rysunku 1.



Rys. 1. Mechanizm internacjonalizacji w oparciu o licencję *Google Play*

Źródło: Opracowanie własne

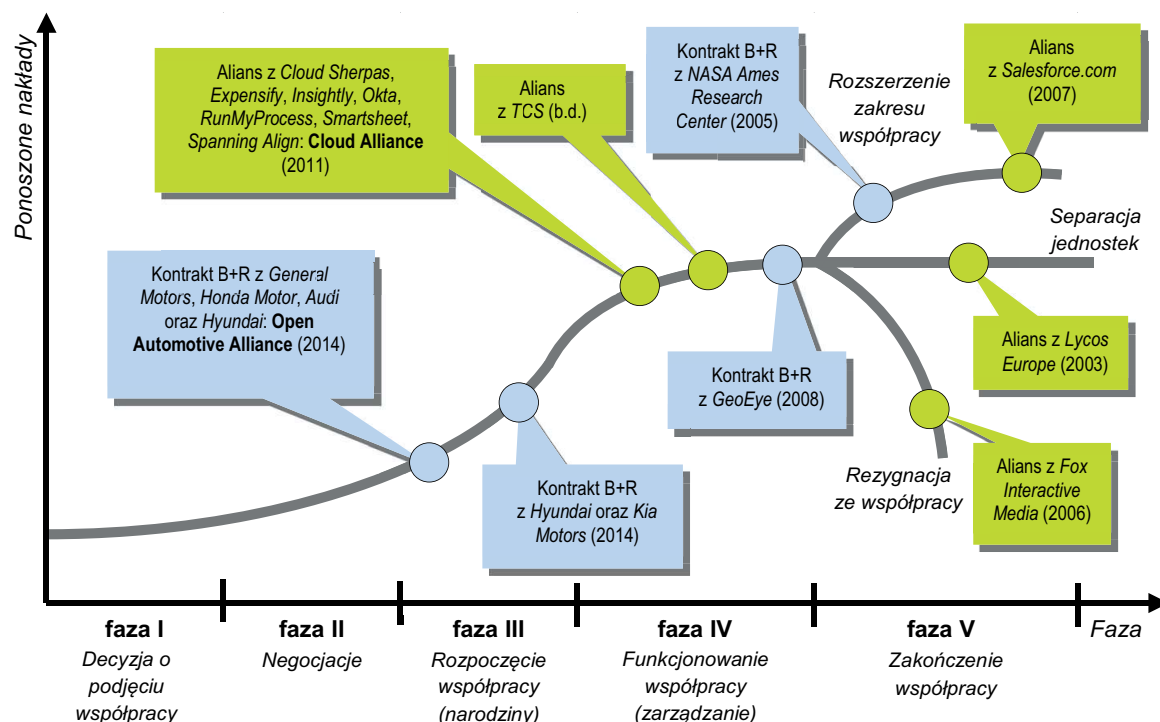
W tym przypadku internacjonalizacja działa w dwóch wymiarach: (1) *zdo- bywanie nowych klientów poprzez sprzedaż produktów na warunkach określonych w licencji* oraz (2) *zdo- bywanie nowych rynków zasilających poprzez pozyskiwanie programistów na warunkach licencji*. *Google*, poprzez rozwój sklepu internetowego, ma możliwość zdobywania nowych segmentów rynkowych, aczkolwiek pośrednio,

ponieważ nie sprzedaje własnych produktów. *Google* zwiększa jednak w ten sposób udział w rynku systemu *Android*, jako swoistego „nośnika” procesów sprzedaży.

3. Wybrane rezultaty kontraktowej internacjonalizacji firmy *Google*

Rozbudowany i zróżnicowany wewnętrznie portfel aliansów, kontraktów B+R oraz licencji¹⁹ daje firmie *Google* możliwość szybkiego dostosowywania się do zmian w otoczeniu, a nawet proaktywnego kształtowania tego otoczenia. Warto też zwrócić uwagę, iż zdywersyfikowany portfel aliansów i kontraktów B+R skutkuje tym, iż w danym momencie *Google* zawsze jest zaangażowana we współpracę z innymi organizacjami – co potwierdza wykres cyklu życia tych form internacjonalizacji (stan na rok 2014) dla wybranych przykładów współpracy (rys. 2).

Obserwowany jest wyraźny przepływ technologii i zasobów, bowiem jedne aliance kończą się, inne są dopiero w fazie narodzin, a jeszcze inne są nadal rozwijane. Na przykładzie firmy *Google* widać, iż aliance i kontrakty B+R (jako forma internacjonalizacji) są skutecznym sposobem rozwijania działalności przedsiębiorstwa w długim okresie oraz zwiększania jego potencjału rynkowego.



W nawiasach podany jest rok zawiązania aliansu lub kontraktu B+R.
b.d. – brak danych.

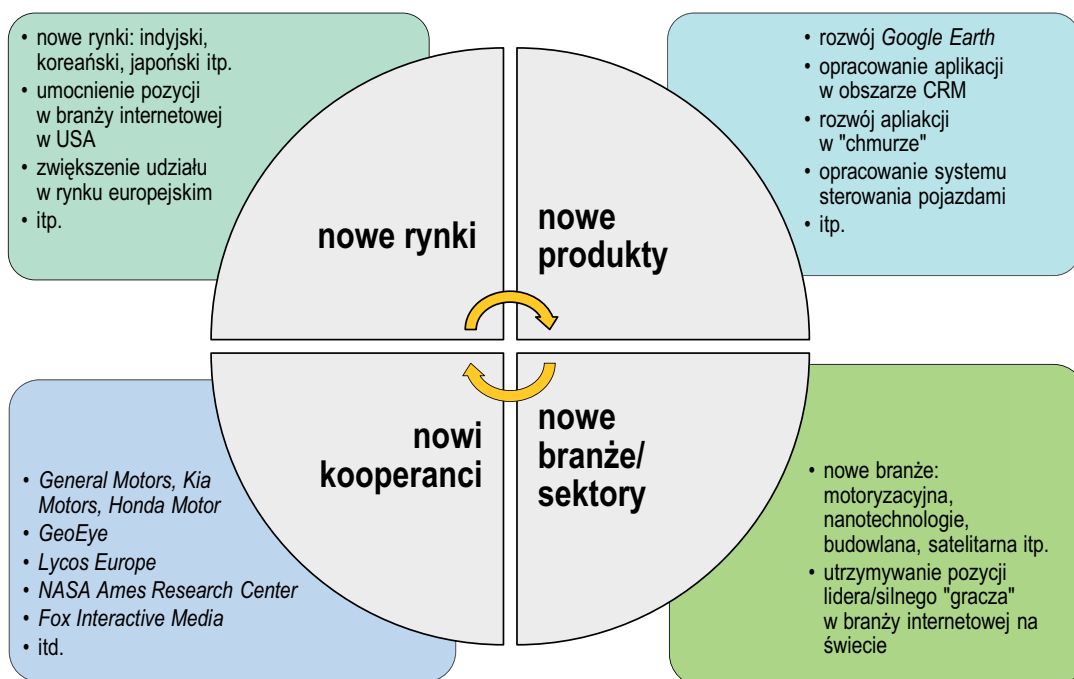
Rys. 2. Etapy cyklu życia wybranych kooperacji (alianсів i kontraktów B+R) firmy *Google* (stan na rok 2014)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analiz i przewidywań autorów opracowania

¹⁹ W artykule przedstawiono *wybrane przykłady* w obszarze kontraktowej internacjonalizacji firmy *Google*.

Firma *Google* od momentu rozpoczęcia swojej działalności uczestniczyła w wielu kooperacjach, z czego w większości z nich była jednostką sprawczą i występowała z inicjatywą do innych organizacji (również konkurencyjnych) w celu rozpoczęcia (np. długofalowej) współpracy. Dzięki temu firma mogła rozpocząć lub rozszerzyć zakres swojej działalności na kilkudziesięciu rynkach krajowych, a w tym: koreańskim, japońskim, niemieckim, indyjskim itp., jak również umocnić swoją pozycję chociażby w USA. Alianse dały *Google* możliwość wejścia również w nowe obszary działania, czego przykładem może być m.in. branża motoryzacyjna, budowlana (deweloperska), satelitarna, czy też nanotechnologie. Warto też zaznaczyć, iż aliance i kontrakty B+R stały się podstawą do opracowania innowacyjnych produktów IT, dzięki czemu możliwy był również rozwój portfela produktów firmy *Google* (rys. 3).

Przedstawione w artykule kontraktowe formy internacjonalizacji firmy *Google* wpłynęły pozytywnie zarówno na wartość jej marki, jak i na udział w rynku jej poszczególnych produktów. Przykładowo, *Google* w pierwszym kwartale 2014 roku wypracowało 49% wszystkich światowych zysków z mobilnych reklam wobec 18% spędzanego w jej serwisach czasu (Tomański, 2014), co czyni firmę globalnym liderem w tej kwestii. Ponadto, jeśli chodzi o preferencje użytkowników aplikacji zainstalowanych na mobilnych urządzeniach, wg danych z kwietnia 2014 roku, w skali globalnej najczęściej korzystają oni m.in. z aplikacji *YouTube* (4%) (Tomański, 2014). Należy również dodać, że w porównaniu do wyników z roku 2013, największy wzrost odnotowała kategoria *video* właśnie pod postacią aplikacji *YouTube* (Tomański, 2014).



Rys. 3. Przykłady obszarów rozwoju działalności firmy *Google* poprzez internacjonalizację kontraktową
Źródło: Opracowanie własne

Natomiast jeśli chodzi o popularność aplikacji udostępnianych za pośrednictwem platformy *Google Play*, w kwietniu 2013 roku znajdowało się na niej 850 tys. aplikacji. Do 15 maja 2013 zanotowano 48 mld instalacji aplikacji. Z kolei w lipcu 2013 roku liczba pobrań / zakupów aplikacji przekroczyła 50 mld na świecie (Wikipedia, 2014b) (tab. 3). Można więc przyjąć, iż forma internacjonalizacji poprzez licencję tej usługi przynosi oczekiwane rezultaty, umacniając pozycję rynkową firmy *Google* we wskazanym obszarze działalności.

Tabela 3. Popularność platformy *Google Play* na świecie

Data	Liczba aplikacji	Liczba pobrań aplikacji
marzec 2009	2300	b.d.
grudzień 2009	20 000	b.d.
sierpień 2010	80 000	1 miliard
maj 2011	200 000	3 miliardy
lipiec 2011	250 000	6 miliardów
listopad 2011	370 000	7 miliardów
grudzień 2011	370 000	10 miliardów
styczeń 2012	400 000	b.d.
luty 2012	450 000	b.d.
lipiec 2013	1 000 000	50 miliardów

b.d. – brak danych

Źródło: Wikipedia, 2014b

Ponadto, w przypadku udziału w rynku systemu *Android* – na przykładzie rynku polskiego – stwierdza się, iż (wg danych z roku 2013) system ten jest niekwestionowanym liderem wśród urządzeń mobilnych. W porównaniu do roku 2012, *Android* osiągnął sprzedaż większą o ponad 63% (204,4 miliona urządzeń), a udział w rynku wzrósł o ponad 6 p.p., tj. do 81,3%. Największy konkurent *Google* – firma *Apple* – odnotował w tym samym czasie spadek udziału w rynku o ponad 2 p.p. (Dobreprogramy, 2013).

Ciekawą informacją jest również to, że na amerykańskim rynku wyszukiwarek internetowych prym wiodzie *Google*, z udziałem 67,6% (stan na luty 2014). Na kolejnych pozycjach plasują się *Microsoft* (18,3%), *Yahoo* (10,4%), *Ask Network* (2,4%) oraz *AOL Inc.* (1,3%) (Lella, 2014). Natomiast liczba pobrań aplikacji *Google Earth* w roku 2008, tj. w tym samym roku, kiedy dokonano aliansu z *GeoEye*, na całym świecie wyniosła ponad 350 milionów (Taylor, 2008).

Podstawowe korzyści²⁰ wynikające z udzielania przez firmę *Google* licencji *Google Play* przedstawione są w tabeli 4. Licencja ta umożliwia firmie *Google*

²⁰ Warto jednak pamiętać, że tego typu działalność jest również obciążona zagrożeniami dla firmy *Google*.

wejście na rynki, na których inni producenci (konkurenci Google) prowadzą działalność komercyjną. Tym samym udzielanie licencji po niskiej cenie sprzyja budowaniu przewagi rynkowej – w tym przypadku w skali globalnej. Firma Google udostępnia programistom (licencjobiorcom) chronione prawnie rozwiązania technologiczne, markę, znak towarowy (logo) oraz prawo sprzedaży własnych aplikacji – w zamian za opłatę licencyjną. Internacjonalizacja natomiast sprowadza się zarówno do pozyskiwania nowych programistów (rynków zasilających, utrzymujących i rozwijających platformę *Google Play*), jak i użytkowników (rynków zbytu) sprzedawanych aplikacji.

Tabela 4. Podstawowe korzyści dla rozwoju działalności globalnej wynikające ze stosowania licencji – na przykładzie licencji *Google Play*

Lp.	Korzyści dla rozwoju działalności globalnej firmy Google
1	Ograniczenie nakładów inwestycyjnych ze strony Google na wytwarzanie aplikacji podlegających sprzedaży w sklepie. Dzięki sprzedaży możliwe jest pozyskiwanie nowych rynków oraz umacnianie marki wśród internautów – natomiast Google nie musi ponosić bezpośrednich kosztów wytworzenia aplikacji.
2	Otrzymywanie opłat licencyjnych od programistów za dostęp do konta deweloperskiego oraz ze sprzedaży urządzeń mobilnych z systemem <i>Android</i> , który umożliwia obsługę sklepu.
3	Ograniczone ryzyko handlowe – ewentualna niska sprzedaż aplikacji lub reklamacje dotyczą programisty, a nie platformy <i>Google Play</i> .
4	Niskie koszty kształtowania wizerunku na poszczególnych rynkach – kształtowanie wizerunku odbywa się za pośrednictwem sprzedawanych aplikacji.
5	Możliwość prowadzenia ekspansji globalnej (wystarczy dostęp – zarówno u programisty, jak i klienta – do Internetu).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:

Google, 2014c; Gorynia, 2007, s. 115-116; Rymarczyk, 2004, s. 177

Powyżej przedstawione zostały jedynie wybrane i przykładowe statystyki obrazujące rozwój firmy Google zarówno w wymiarze globalnym, jak i częściowo w Polsce. Podobnych danych można podać znacznie więcej, jednakże już na podstawie przedstawionych faktów wyraźnie widać, iż zawiązywane przez ostatnie lata aliance i kontrakty B+R, jak również udzielane licencje przyczyniły się do rozwoju firmy Google na rynku globalnym, umożliwiając odparcie silnej konkurencji ze strony takich gigantów, jak np. *Microsoft* lub *Apple* w określonych obszarach działalności.

Warto jednak zdawać sobie sprawę z faktu, że nie wszystkie działania firmy Google silnie przyczyniły się do tego sukcesu, czego przykładem może być m.in. próba wejścia Google w świat *social media* poprzez platformę *Google Buzz*. Za jej pomocą użytkownik mógł wysyłać linki, zdjęcia, filmy oraz umieszczać statusy i komentować innych użytkowników. Nie było to jednak rozwiązanie, które wyróżniałoby się na tle *Facebooka* i *Twittera* (*Google Buzz* miał być ich połączeniem).

Nieco ponad rok po uruchomieniu projekt ten zamknięto i skupiono się na budowie oraz rozwoju serwisu społecznościowego *Google+* (Dembowski, 2013).

Podsumowanie

Przykład *Google* ilustruje, w jaki sposób nowoczesne przedsiębiorstwa wykorzystują kontraktowe formy internacjonalizacji w kreowaniu strategii globalnego rozwoju. Współpraca w ramach aliansów oraz kontraktów B+R, a także licencjonowanie oferowanych usług umożliwiają tego typu przedsiębiorstwom dywersyfikację portfela produktów, ograniczenie ryzyka oraz efektywne wykorzystanie kapitału intelektualnego – zarówno tego będącego w posiadaniu własnym, jak i podmiotów współpracujących.

Alianse oraz kontrakty B+R realizowane przez firmę *Google* (przedsiębiorstwo globalne z branży internetowej) w zasadzie nie odbiegają specyfiką od swoich odpowiedników stosowanych w innych typach przedsiębiorstw. Te dwie formy internacjonalizacji kontraktowej sprowadzają się bowiem m.in. do wymiany wiedzy, kreowania dodatniego efektu synergii, podejmowania działań zorientowanych na wdrażanie innowacji itp. Zmianie ulegają przede wszystkim *kategoria produktu i poziom jego innowacyjności, zakres zaangażowanych zasobów oraz skala realizowanych zmian / procesów*. Podstawowe mechanizmy aliansu i kontraktu B+R pozostają jednak takie same. Inaczej jest natomiast w przypadku udzielania licencji, które z reguły nie są ani odpłatne (a jeśli tak, to opłaty są niskie i nierzadko jednorazowe), ani ograniczone – podstawowym kryterium uzyskania licencji jest dostęp do Internetu oraz posiadanie odpowiedniej infrastruktury (m.in. urządzenia mobilnego z systemem *Android* w przypadku licencji *Google Play*). Mechanizm bezpośredniego udzielania licencji użytkownikom Internetu (przede wszystkim osobom fizycznym, ale również przedsiębiorstwom) stanowi o specyfice tej formy kontraktowej, która w prosty i niskokosztowy sposób jest w stanie dotrzeć praktycznie do każdego mieszkańca Ziemi. Udzielanie licencji na takich warunkach stwarza wręcz nieograniczone *spectrum* możliwości realizacji strategii penetracji rynku globalnego, zwłaszcza że produkty objęte licencjami są aktualne na całym globalnym rynku oraz stanowią zaspokojenie potrzeb (jednocześnie potrzeby te kreując) współczesnych konsumentów (w znacznej większości przypadków), bez względu na miejsce zamieszkania, uzyskiwane dochody, poziom wykształcenia itp.

Podsumowując, wpływ kontraktowych form internacjonalizacji (tj. aliansów, kontraktów B+R oraz licencji) na rozwój globalnej działalności *Google* można uznać za duży i znaczący. Nie należy jednak zapominać, iż równolegle firma ta stosuje także *formy kapitałowe internacjonalizacji* (np. przejęcia), które – w połączeniu z *formami kontraktowymi* – są w stanie wygenerować dodatni efekt synergii. Warto więc wyraźnie zaznaczyć, iż *wieloaspektowy i zrównoważony* rozwój firmy *Google*, jako przykład innowacyjnego przedsiębiorstwa z branży internetowej, opiera się na kontraktowych i kapitałowych formach internacjonalizacji – a więc w analizie

ekspansji globalnej tej firmy nie powinno się pomijać ani określonych czynników zewnętrznych (jak np. dynamika wzrostu rynków lokalnych – a w tym rynków kapitałowych, czy też specyfika i poziom rozwoju wymaganej infrastruktury itp.), ani innych (niż przedstawione w artykule) form internacjonalizacji, np. realizowanych pod postacią dostępu do nowych rynków lokalnych oraz zasobów w skali globalnej poprzez zakładanie spółek *joint venture*, otwieranie oddziałów zagranicznych odpowiedzialnych np. za obszar B+R (badania i rozwój) lub HR (zarządzanie zasobami ludzkimi), czy też zawiązywanie kontraktów menedżerskich itp.

GLOBAL DEVELOPMENT OF *Google Inc.* WITH THE USE OF CONTRACTUAL FORMS OF INTERNATIONALIZATION

Summary: Global enterprises may make a development with the use of various forms of internationalization. It is important, however, that the way of development should reflect the requirements and capabilities of these enterprises, as well the peculiarity of the industry. An example of an individualism in shaping the contractual forms of internationalization is *Google Inc.* The company skillfully integrates the potential of different forms of contractual agreements (which complement the equity forms of internationalization), dependent upon the objectives, ambient conditions, and needs of the developed technologies. An analysis of the *Google Inc.* case study, that is contained in the article, refers to the mechanism of internalization with the use of the three forms of contractual agreements: *alliances*, *R&D contracts* and *licenses*. The goal of the article is to specify an impact of these three chosen contractual forms of internationalization on the development of *Google Inc.* The article contains the empirical analyses.

Keywords: internationalization, *Google*, alliance, R&D contract, license, development

BIBLIOGRAFIA

- [1] BATTELLE J., 2007, *Szukaj. Jak Google i konkurencja wywołali biznesową i kulturową rewolucję*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [2] BENDYK E., 2011, *Sposób na nadmiar informacji*, Polityka, wydanie specjalne: „Niezbędnik Inteligenta Plus”, nr 8.
- [3] BRANDT R.L., 2011, *Potęga Google’a*, Znak, Kraków.
- [4] BRYCZ B., DUDYCZ T., 2010, *Case study jako popularna metoda w naukach o zarządzaniu*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, nr 3 (16).
- [5] CYGLER J., 2002, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa.
- [6] DAS T.K., TENG B.-S., 2002, *A Social Exchange Theory of Strategic Alliances*, [w:] F.J. Contractor, P. Lorange (eds.), Elsevier, Oxford.
- [7] FLYVBJERG B., 2004, *Five misunderstandings about case-study research*, [in:] C. Seale, G. Gobo, J.F. Gubrium, D. Silverman (eds.), *Qualitative Research Practice*, Sage, London and Thousand Oaks, CA.
- [8] GORYNIA M., 2007, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [9] KARAŚ M., 2014, *Studium przypadku jako narzędzie badawcze*, [w:] K. Kuciński (red.), *Naukowe badanie zjawisk gospodarczych. Perspektywa metodologiczna*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [10] MECKI R., 1995, *Zur Planung internationaler Unternehmenskooperation*, Zeitschrift für Planung, nr 1.

- [11] REPPESGAARD L., 2009, *Imperium Google*, Wydawnictwo BC.edu, Warszawa.
- [12] RYMARCZYK J., 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [13] STROSS R., 2009, *Planeta Google*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- [14] SZNAJDER A., 2012, *Zarządzanie aliansami marketingowymi jako zarządzanie projektami*, [w:] A. Sznajder (red.), *Alianse marketingowe. Partnerstwa przedsiębiorstw dla zwiększenia konkurencyjności*, Wolters Kluwer, Warszawa.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE:

- [1] BRIAN M., 2013, *Google partners with Hyundai and Kia Motors to integrate Google Maps and Places into new car models*, <http://thenextweb.com/google/2013/01/02/google-partners-with-kia-motors-to-integrate-google-maps-and-places-into-new-car-models/?fromcat=all> (15.05.2014).
- [2] CHICKOWSKI E., 2011, *Top Google Partners Form Cloud Alliance*, <http://www.channelinsider.com/c/a/Cloud-Computing/Top-Google-Partners-Form-Cloud-Alliance-288634/> (17.05.2014).
- [3] COOLS K., ROOS A., 2008, *The strategic logic of alliance*, Boston Consulting Group, <http://www.bcg.com/documents/file14835.pdf> (12.07.2014).
- [4] DEMBOWSKI P., 2013, *Największe sukcesy i porażki Google*, <http://www.komputerswiat.pl/artykuly/redakcyjne/2013/05/najwieksze-sukcesy-i-porazki-google,4.aspx> (18.05.2014).
- [5] Dobreprogramy, 2013, <http://www.dobreprogramy.pl/Statystyki-urzadzen-mobilnych-w-Q3-2013-Android-kontynuujedominacje-a-Windows-Phone-podwaja-udzial-w-ryнку,News,49002.html> (17.05.2014).
- [6] Gazeta Prawna, 2014, <http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/798695,najcenniejsze-marki-swiata-2014-google-pokonalo-apple.html> (15.07.2014).
- [7] Google, 2014a, *Fox Interactive Media Enters Into Landmark Agreement with Google Inc.*, <http://investor.google.com/releases/2006/0807.html> (14.05.2014).
- [8] Google, 2014b, <https://www.google.pl/mobile/play/#promo-1> (17.05.2014).
- [9] Google, 2014c, *Umowa dystrybucyjna dla programistów*, https://play.google.com/intl/ALL_pl/about/developer-distribution-agreement.html (17.05.2014).
- [10] Google, 2014d, <http://www.google.pl/intl/pl/about/company/> (14.05.2014).
- [11] LELLA A., 2014, *comScore Releases February 2014. U.S. Search Engine Rankings*, https://www.comscore.com/Insights/Press_Releases/2014/3/comScore_Releases_February_2014_U.S._Search_Engine_Rankings (17.05.2014).
- [12] MARCZEWSKI M., 2010, *Android Market - koszty*, <http://maciejmarczewski.blogspot.com/2010/08/android-market-koszty.html> (17.05.2014).
- [13] RGR, 2014, http://polish.ruvr.ru/2014_01_08/Google-przekonalo-Audi-i-Hondedo-zastosowania-systemu-Android/ (14.05.2014).
- [14] Salesforce, 2014, *Salesforce.com and Google Form Strategic Global Alliance*, <http://www.salesforce.com/company/news-press/press-releases/2007/06/070605.jsp> (16.05.2014).
- [15] SHANKLAND S., 2014, *Google joins with GM, Honda, Audi for Android-powered cars*, <http://www.cnet.com/news/google-joins-with-gm-honda-audi-for-android-powered-cars/> (14.05.2014).

- [16] STUDYMODE, 2010, *Google Alliances*, <http://www.studymode.com/essays/Google-Alliances-285525.html> (13.05.2014).
- [17] TAYLOR F., 2008, *New Stats for Google Earth – Over 350 Million Downloads*, http://www.gearthblog.com/blog/archives/2008/02/new_stats_for_google_earth_over_350.html (18.05.2014).
- [18] TCS, 2014, http://www.tcs.com/about/corp_facts/alliances/strategic-partners/Pages/default.aspx#google (16.05.2014).
- [19] TOMAŃSKI R., 2014, *Mobilne aplikacje rosną w siłę*, <http://www.ekonomia.rp.pl/artukul/1099159.html> (17.05.2014).
- [20] Wikipedia, 2014a, <http://en.wikipedia.org/wiki/Google> (14.05.2014).
- [21] Wikipedia, 2014b, http://pl.wikipedia.org/wiki/Google_Play (17.05.2014).
- [22] Wikipedia, 2014c, http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mergers_and_acquisitions_by_Google (14.05.2014).